



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

JOÃO ALBERTO BROCHADO ABRÃO

**OS CLUSTERS DE SERVIÇOS: o caso da Rua da
Informática de Brasília**

Brasília – DF

2013

JOÃO ALBERTO BROCHADO ABRÃO

**OS CLUSTERS DE SERVIÇOS: o caso da Rua da
Informática de Brasília**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutora, Doriana Daroit

Brasília – DF

2013

ABRÃO, João Alberto Brochado.

Os Clusters de Serviços: o caso da Rua da Informática de Brasília / João Alberto Brochado Abrão. - Brasília, 2013.

55 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientadora: Profª. Dra. Doriana Daroit, Departamento de Administração.

1. Clusters. 2. Setor de serviços. 3. Estratégia. I. Título.



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

OS CLUSTERS DE SERVIÇOS: o caso da Rua da Informática de Brasília

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

João Alberto Brochado Abrão

Doutora, Doriana Daroit
Professor-Orientador

Doutor, Valmir Emil Hoffmann
Professor-Examinador

Doutor, Carlos Denner dos Santos Júnior
Professor-Examinador

Brasília, 26 de Fevereiro de 2013

RESUMO

As decisões estratégicas norteiam os rumos da organização, especialmente aquelas que não podem ser facilmente revertidas. Um bom exemplo é a decisão de localização. O local em que a empresa se instala influencia as relações que mantém com clientes, parceiros, fornecedores e concorrentes. Diferenciando os *clusters* industriais dos *clusters* de serviços, este trabalho analisa um caso específico de concentração de empresas de serviços, a Rua da Informática de Brasília, investigando se as relações entre as empresas aglomeradas qualificam a localidade como um *cluster* de serviços. A literatura sobre os *clusters* examina as relações competitivas e cooperativas que despertam a partir da concentração de empresas atuantes em um mesmo setor, e que podem resultar em vantagem competitiva para aqueles que ali estão. Para verificar a existência dessas relações na Rua da Informática, foi aplicado um questionário com três blocos para investigar quais foram as influências na decisão de localização e quais são as relações competitivas e cooperativas entre as empresas. A proximidade dos clientes foi a grande influência na decisão de localização de acordo com os participantes. Quanto às relações competitivas, afirmam que a competição por clientes é acirrada, mesmo tendo a percepção de que a base de potenciais clientes é grande o bastante para que todos tenham rentabilidade. Os respondentes afirmam observar o mercado como um todo em busca de inovações, evitando a chamada miopia coletiva, mas com o risco de seguir tendências externas que não se aplicam ao contexto do local. As relações cooperativas apresentadas são a terceirização de atividades, o apoio a eventos de qualificação conjunta e reuniões dos empresários atuantes no local, a ação de ex-funcionários que percebem oportunidades e abrem empreendimentos no local e a indicação de um concorrente quando não possui o produto ou não oferece o serviço desejado por ele. Afirmam, porém, não trocar informações sobre os negócios, reforçando o comportamento de buscar informações no ambiente externo. De acordo com os elementos apontados pelos participantes deste estudo, verifica-se que as relações estabelecidas pelas empresas da Rua da Informática podem indicar a existência de um *cluster* de serviços na região.

Palavras-chave: Clusters. Setor de serviços. Estratégia.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	Objetivo Geral	9
1.2	Objetivos Específicos	10
2	CLUSTERS	11
2.1	Clusters, aglomerações e competitividade	12
2.1.1	Efeitos negativos dos clusters	15
2.2	O cluster de serviços	16
2.2.1	Criação de valor em clusters de serviços	18
2.3	Outros fatores para a decisão estratégica de localização	20
2.4	Modelo conceitual	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	24
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	24
3.2	Caracterização do cluster	25
3.3	População e amostra	25
3.4	Instrumento de pesquisa	27
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	28
4	RESULTADOS	30
4.1	Influências na decisão de localização	30
4.2	Relações competitivas	35
4.3	Relações cooperativas	39
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	45
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICES	51
	Apêndice A – Questionário	51

1 INTRODUÇÃO

A formulação da estratégia é decisiva para o sucesso de uma organização, contribuindo para sua sobrevivência em um ambiente altamente competitivo. O direcionamento das ações administrativas promovido pela estratégia influencia a maneira como a empresa se apresenta para seus clientes, o que a torna capaz de mudar a percepção que os clientes têm sobre os produtos e serviços da organização, bem como de direcionar as relações estabelecidas com fornecedores, parceiros e até mesmo concorrentes.

Mintzberg (2004) explora os processos de formação da estratégia. A estratégia pode ser formulada, definida como um *plano*, um guia para as ações futuras. Essa constitui a estratégia *pretendida*. Ao longo do tempo, os acontecimentos exercem influência sobre as ações. Algumas ações podem ter seu curso alterado ou são simplesmente abandonadas, outras são seguidas sem mudanças e muitas que não faziam parte do plano original agora fazem parte da estratégia. O confronto das intenções com a realidade é natural, e seu reconhecimento permite observar a estratégia *realizada*, que é o resultado da interação entre a estratégia *deliberada* (ações previstas e realizadas), a estratégia não realizada (ações previstas, mas não realizadas) e a estratégia emergente (ações não previstas e realizadas). Em outras palavras, a estratégia *realizada* é resultante da estratégia *deliberada*, planos previamente definidos e posteriormente realizados, em conjunto com a estratégia *emergente*, os padrões realizados que não foram expressamente pretendidos. A estratégia é planejada, mas também é orgânica, e o planejamento estratégico, entendido como a deliberação da estratégia, é apenas parte da estratégia efetivamente adotada pela empresa.

Em resumo, é possível afirmar que “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia a seu meio ambiente” (PORTER, 2004, p. 3). Em vários casos, o processo dinâmico de formulação da estratégia ocorre sem maiores problemas. Erros são identificados e corrigidos, percebem-se novas oportunidades, e as ações são ajustadas de acordo com os acontecimentos.

Porém, algumas decisões estratégicas possuem um agravante: se a prática revelar que a escolha foi inadequada, o custo de reverter a decisão é elevado. Por exemplo,

uma marca de luxo pode ter dificuldade em manter sua antiga clientela ao optar por atingir fatias maiores do mercado, já que sua popularização prejudica a imagem de exclusividade da marca. Se a nova situação se mostrar menos lucrativa, é tarefa difícil reconstruir a imagem de exclusividade sem incorrer em altos custos, além dos prejuízos decorrentes das vendas perdidas.

Um exemplo de decisão que apresenta essa característica é a decisão de localização (ZELBST; FRAZIER; SOWER, 2010). O local escolhido pela empresa para sediar suas atividades é aquele a partir do qual ela estabelece seus relacionamentos com clientes, fornecedores, parceiros e até mesmo concorrentes. Alguns locais favorecem esses relacionamentos mais do que outros, possibilitando o desenvolvimento de vantagem competitiva para as organizações ali instaladas, bem como promovendo o crescimento econômico e social de regiões geográficas. Essa preocupação se acentua na medida em que o local de atuação de uma empresa não é mais definido pela facilidade de acesso aos insumos, e sim pela contribuição da localização na utilização mais produtiva dos recursos (PORTER, 1990).

Uma maneira de diminuir os riscos associados à decisão de localização é optar por se instalar em *clusters* (PORTER, 1998). O autor define *clusters* como a concentração geográfica de empresas e instituições interconectadas que atuam na mesma indústria. A partir da situação de proximidade geográfica, os agentes econômicos estabelecem redes de relacionamentos e criam estruturas de aprendizado e suporte, potencializando os processos de inovação e estimulando a competitividade, tanto internamente (no âmbito da empresa) quanto externamente (setor como um todo). Gestores de empresas do setor e formuladores de políticas públicas têm grande interesse em identificar esses *clusters*, pois permitem, para os primeiros, decidir pela melhor localização de sua empresa; para os últimos, a possibilidade de adotar medidas de fomento ou até mesmo a criação de *clusters* em regiões marginalizadas, visando promover seu desenvolvimento.

A análise de Porter (1990, 1998) é predominantemente voltada para *clusters* industriais, ainda que identifique a existência de *clusters* de serviços. Porém, a importância econômica do setor de serviços é cada vez maior, demandando o estudo específico dos *clusters* dessa natureza.

Dentro do setor de serviços, as empresas de varejo são especialmente sensíveis à localização, já que, de um modo geral, dependem do deslocamento do cliente até o

local em que estão instaladas. Os clientes priorizam a diminuição dos custos para encontrar um produto ou serviço, e esses são menores quando várias empresas que os ofertam estão próximas entre si. Depois de ir até o local em que estão reunidas, o cliente pode identificar as lojas que ofertam o produto ou serviço desejado sem ter que trafegar grandes distâncias para encontrar um preço aceitável. Quanto maior a dificuldade de transitar entre espaços geográficos, maior a vantagem em optar por locais onde existam várias empresas ofertando o produto ou serviço desejado (O'FLAHERTY, 2005). Portanto, para os clientes, *clusters* especializados podem ser vistos como uma maneira de reduzir os custos de adquirir um bem ou serviço específico.

Para o empresário, a questão é saber até que ponto a localização em uma região especializada traz vantagens em relação à localização perto dos vários núcleos residenciais ou comerciais da cidade, no qual os clientes privilegiariam a conveniência de ir a um estabelecimento próximo, economizando tempo e reduzindo os custos de deslocamento (considerando que lá encontre o produto ou serviço desejado). Neste cenário é possível que os clientes aceitem pagar preços mais altos em troca da praticidade de ter o estabelecimento próximo a sua residência ou local de trabalho, ao invés de ter que ir até um local distante, ainda que lá existam mais opções. A decisão adequada depende da identificação e ponderação desses elementos de acordo com a estratégia da organização, bem como deve considerar a disposição dos clientes em ir aos locais onde é possível comparar vários preços.

Identificar os fatores que motivaram os agentes a se instalar em uma localidade específica pode revelar quais os benefícios percebidos pelo tomador de decisão em estar perto de sua concorrência. A profundidade das relações estabelecidas com os vizinhos possibilita diferenciar os *clusters* descritos por Porter (1990) das aglomerações ou concentrações geográficas, onde, apesar de estarem instaladas próximas umas às outras, as empresas não alteram significativamente sua rotina e modo de operar. O autor afirma que a existência de um *cluster* depende do aprofundamento das relações entre os atores concentrados geograficamente. Isso difere da aglomeração, onde as empresas estão próximas umas das outras, mas não se relacionam significativamente e, por isso, não se beneficiam dos efeitos que caracterizam um *cluster*.

Também é importante questionar se a aglomeração (ou *cluster*) se formou devido a restrições ou estímulos da legislação. A cidade de Brasília é um exemplo de cidade que, antes de ser construída, foi projetada e teve seus espaços delimitados de acordo com o tipo de atividade. Por isso, possui regras rígidas para a ocupação dos espaços urbanos, com restrições severas às atividades que podem ser desenvolvidas em cada local. Um dos resultados é a existência de aglomerações produzidas, geradas pelas normas de ocupação da cidade. Mesmo assim, certas regiões se especializaram em uma atividade sem que essas restrições tenham qualquer influência aparente.

Um dos exemplos mais notáveis da especialização de regiões geográficas específicas na cidade de Brasília é a Rua da Informática, formada pelas quadras CLN 207 e CLN 208. Essas quadras comerciais são, na maior parte, ocupadas por estabelecimentos relacionados à informática e tecnologia. Espera-se que, ao avaliar os elementos determinantes dessa concentração e as relações que se desenvolvem entre os agentes ali instalados, seja possível identificar se o caso em questão é uma simples aglomeração ou se as relações entre as firmas evoluíram a ponto de tornar a localidade um exemplo de *cluster* de serviços, apontando elementos importantes a serem analisados por gestores confrontados com distintas opções de locais para instalar suas atividades.

Assim, considerando a perspectiva dos gestores dos negócios, este trabalho busca responder a seguintes perguntas: quais foram os elementos que determinaram a escolha por locais com concentração de empresas do mesmo setor? As dinâmicas resultantes dessa concentração são suficientes para que a localidade seja considerada um exemplo de *cluster* de serviços? Em resumo, quais os elementos que determinaram a escolha da Rua da Informática como o local ideal para sediar as atividades das empresas ali localizadas?

1.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores que contribuem para a concentração de empresas de serviços na Rua da Informática.

1.2 Objetivos Específicos

- Investigar os fatores que influenciaram a decisão de localização dos participantes do *cluster*.
- Investigar as relações cooperativas estabelecidas entre os integrantes do *cluster*.
- Investigar as relações competitivas estabelecidas entre os integrantes do *cluster*.
- Verificar a correspondência das relações investigadas com a dinâmica de *clusters* de serviços.

2 CLUSTERS

A importância do local escolhido pela organização para sediar suas atividades é explorada por Porter (1990), que destaca a influência dos *clusters* na competitividade dos países. Para ele, a formação de centros de excelência em uma indústria decorre da dinâmica que pode ocorrer a partir da concentração de empresas do mesmo ramo em um espaço geográfico definido. Esta dinâmica envolve a criação de sinergias e o desenvolvimento de forças competitivas e cooperativas que estimulam essas empresas a perseguir um desempenho cada vez maior, além de fornecer os meios para isso.

Em artigo posterior, Porter (1998) reforça a influência da localização na competitividade das empresas. O trabalho apresenta uma clara definição para os *clusters*, que, segundo ele, são “a concentração geográfica de companhias e instituições interconectadas atuantes em um determinado setor [atividade econômica]” (PORTER, 1998, p. 78, tradução nossa). A formação de um *cluster* de empresas atuantes em um mesmo setor resulta nos seguintes efeitos: o aumento da produtividade dos agentes ali instalados, o estímulo à inovação e o impulso a novos negócios. Esses elementos serão avaliados na seção 2.1, pois são centrais na diferenciação entre os *clusters* e as aglomerações. Também serão avaliados alguns dos potenciais problemas gerados pelos *clusters*, e suas consequências para as empresas que dele participam e para os países em que estão inseridos.

Apesar de identificar a existência de *clusters* no setor de serviços, Porter privilegiou a análise dos *clusters* industriais. Hsieh e Lee (2012) trazem os conceitos de Porter para o setor de serviços, acrescentando elementos úteis à avaliação desse tipo de *cluster*. As similaridades e diferenças entre os setores serão exploradas na seção 2.2.

Da mesma forma que os conceitos relacionados aos *clusters* industriais diferem daqueles definidos para os *clusters* de serviços, a criação de valor em cada um deles também é diferente, o que será abordado na seção 2.2.1. Na seção 2.3 serão realizadas considerações adicionais sobre a decisão estratégica de localização e, por fim, na seção 2.4 será apresentado o modelo conceitual, que resume os elementos a serem investigados.

2.1 Clusters, aglomerações e competitividade

Porter (1998) exalta a importância da decisão de localização como um elemento estratégico central para a competitividade. Segundo ele, ao contrário do que diz o senso comum, o papel da localização não diminuiu com a globalização e as facilidades de transporte e comunicação. Pelo contrário, a concentração de empresas atuantes em um determinado setor da economia e instaladas em um espaço geográfico específico pode se tornar uma vantagem competitiva capaz de destaca-las das demais, reforçando a localidade como um polo de atração de empresas do ramo, em um ciclo virtuoso de concentração e atração de empresas. Para que isso aconteça, é necessário que certas relações competitivas e cooperativas se estabeleçam entre as empresas, que, antes disso, estão apenas aglomeradas. O desenvolvimento dessas relações é chave para compreender o conceito de *cluster* e diferenciá-lo de uma aglomeração.

As relações competitivas e cooperativas entre as empresas localizadas em um espaço geográfico definido dão origem a uma série de dinâmicas. A disputa por clientes é um dos exemplos, bem como a pressão por inovação constante. Ambas tem como pré-requisito a compreensão de que as empresas da região realizam atividades semelhantes, e, portanto, são concorrentes. De outra forma, a existência de empresas da região que realizam tarefas complementares umas as outras caracteriza uma das possíveis relações cooperativas. Os *clusters*, segundo Porter (1990), devem apresentar, em maior ou menor grau, as duas dinâmicas. Um exemplo útil para diferenciar *clusters* de aglomerações é dado por Schiele (2008), que cita uma região onde as empresas desconheciam as atividades realizadas pelas outras firmas ali instaladas. Somente após um seminário de conscientização é que perceberam que muitos dos relacionamentos com empresas distantes poderiam ser estabelecidos com parceiros próximos a elas, reduzindo custos e aumentando a qualidade dos produtos e serviços. O exemplo reafirma que, mais do que a aglomeração, são as relações competitivas e cooperativas que definem a existência de um *cluster*.

Essas relações fornecem aos agentes instalados em um *cluster* vantagens que podem resultar em maior produtividade. A maior facilidade em adquirir insumos e tecnologia, a coordenação com agentes relacionados, o acesso a instituições de

apoio e a motivação para a melhoria constante criam condições capazes de conduzir ao aumento da produtividade (PORTER, 1998).

Muitos dos fatores responsáveis por uma maior produtividade também influenciam a capacidade de inovar das empresas instaladas em um *cluster*. Os relacionamentos desenvolvidos internamente permitem às empresas detectar as mudanças nas preferências dos consumidores e captar as tendências antes dos concorrentes externos. A existência de várias empresas relacionadas fornece os instrumentos para reagir a esses estímulos, pois a proximidade dos fornecedores e do mercado consumidor torna viável uma resposta rápida às demandas do mercado. Os executivos das empresas concentradas são motivados a inovar ininterruptamente por conta das pressões exercidas pelas outras organizações ali instaladas, bem como pelo desejo de se destacar entre os colegas. Esses relacionamentos também fornecem estímulos à criação de novos empreendimentos: fornecedores vislumbram negócios em um local repleto de potenciais clientes; funcionários de empresas já estabelecidas percebem oportunidades não exploradas e decidem abrir seu próprio empreendimento na região, utilizando a rede de relacionamentos construída anteriormente (PORTER, 1998).

Por uma perspectiva macroeconômica, é importante notar que a competitividade de um setor vai além da situação do país em um momento específico, e por isso deve ser avaliada em um contexto mais amplo e de longo prazo (PORTER, 1990). O desempenho dos *clusters* não é determinado por estímulos governamentais, ainda que esses possam ajudar, ou atrapalhar. O autor lembra que elementos como o custo dos fatores de produção, a disponibilidade de recursos naturais e a avaliação de indicadores econômicos como a taxa de câmbio, taxa de juros, dentre outros, apesar de úteis para a análise da competitividade dos países, conduzem a análises incompletas ou mesmo incorretas quando examinados isoladamente, apresentando exemplos de *clusters* que prosperam rapidamente apesar dos indicadores econômicos tidos como nocivos à competitividade de seus países de origem, tais como taxa de câmbio desfavorável ou déficit na balança comercial (mais importações do que exportações).

Assim, para Porter (1990), apesar da maior mobilidade dos fatores de produção na economia moderna, os elementos que conduzem ao desempenho superior não podem ser exportados. Por exemplo, os filmes americanos, produzidos em

Hollywood, contam com uma estrutura que existe naquele local, sejam insumos, técnicas, instituições de apoio, financiamento e outros elementos necessários. Produzir filmes em outros locais pode ser considerado mais ou menos viável de acordo com o custo dos fatores na localidade pesquisada, mas ainda assim existem elementos que só serão encontrados em Hollywood. Os que lá estão possuem vantagens exclusivas, que os tornam mais competitivos, capazes de produzir com melhor qualidade e custos inferiores. Nenhum desses elementos tem relação estreita com a situação macroeconômica dos Estados Unidos em um dado momento: ainda que o país enfrente uma crise, esses elementos persistem como vantagem competitiva, beneficiando os empreendimentos localizados em Hollywood relacionados à produção de filmes.

Em certo ponto, a prosperidade de um *cluster* pode se refletir em prosperidade para o país como um todo, de acordo com a importância e abrangência das atividades realizadas. Nestes casos, a partir da produtividade acentuada resultante dos *clusters*, a nação é capaz de gerar riqueza e experimentar padrões de vida cada vez mais elevados. O desenrolar desse processo faz com que atividades de produtividade inferior sejam realizadas em outros países. Insumos que não podem ser produzidos localmente, ou o são com baixo rendimento, passam a ser importados (PORTER, 1990).

Desta forma, o comércio internacional conduz à maior produtividade quando um país o utiliza para maximizar o rendimento daquelas atividades em que é mais produtivo, transferindo a execução das tarefas em que seu rendimento é inferior para outros locais onde possam ser realizadas com maior eficiência, seja através da abertura de filiais internacionais (no caso de empresas multinacionais) ou da importação (PORTER, 1990). Diante dessa dinâmica de transferências de atividades menos produtivas para regiões em que possam ter maior rendimento, Porter (1990) ressalta que a utilização de barreiras de comércio com o fim de impedir a deterioração de setores que exibem rendimento inferior, apesar dos empregos e atividades preservadas no curto prazo, impede a alocação de recursos a atividades em que o país possui maior produtividade. Além disso, afirma que regulações brandas, cujo objetivo é reduzir o preço dos insumos visando maior produtividade de maneira artificial (por exemplo, leis de preservação ambiental pouco rigorosas) também são danosas, impedindo o desenvolvimento de métodos sofisticados capazes de

aumentar a produtividade sem causar efeitos indesejados ao meio ambiente e a sociedade. Como exemplo, o autor afirma que “a habilidade de competir apesar de pagar altos salários parece melhor representar uma meta nacional [do que a redução de salários visando aumentar a competitividade internacional]” (PORTER, 1990, p. 3, tradução nossa).

2.1.1 Efeitos negativos dos clusters

Apesar dos benefícios gerados pela aglomeração em *clusters*, certos efeitos podem ser indesejados. A literatura sobre *clusters* dedica atenção ao núcleo das aglomerações, avaliando os benefícios que irradiam de seu centro e fortalecem as empresas ali instaladas com desafios que estimulam a sua maior competitividade e vantagens na aquisição de diferenciais competitivos como mão de obra qualificada ou informações de alta qualidade. Porém, as áreas externas a esse núcleo nem sempre usufruem desses benefícios, e podem se tornar regiões marginalizadas. Chega-se a um paradoxo: quanto mais sucesso tem o *cluster*, mais dificuldade as regiões periféricas têm de atrair recursos, talentos e empreendimentos (DANSON, 2009). Assim, é importante que os formuladores de políticas públicas levem isso em consideração não apenas quando almejam induzir a formação de um *cluster*, mas também para estimular que os efeitos benéficos produzidos em um *cluster* existente irradiem para sua periferia.

Levando em conta as métricas de avaliação propostas por Hsieh e Lee (2012) que serão apresentadas na seção 2.2, em alguns casos é possível que a opção pelo *cluster* seja prejudicial ao negócio. Se a localidade adquire uma reputação ruim, se possui problemas de tráfego, se é incapaz de produzir valor em conjunto a ponto de tornar a experiência em locais fora do *cluster* superior, se não consegue adquirir vantagem significativa em preço, dentre outros fatores, é gerada uma situação em que aqueles localizados fora da aglomeração estão em melhor situação. Tais considerações são importantes para avaliar até que ponto as empresas se beneficiam pela localização em *clusters*.

Outro problema que pode ser criado por um *cluster* é a formação de cartéis, que restringem ou até mesmo impedem que os benefícios do *cluster* para a

competitividade sejam plenamente realizados, já que eliminam os benefícios advindos da competição entre as empresas (PORTER, 1998).

2.2 O cluster de serviços

O conceito de *cluster* é facilmente aplicável a atividades relacionadas à manufatura. Porter (1990), porém, reconhece a importância crescente do setor de serviços na troca entre países, bem como seu peso na economia doméstica, afirmando que “residências e firmas estão demandando mais serviços, bem como serviços de qualidade e sofisticação crescentes” (PORTER, 1990, p. 242, tradução nossa). Isso justifica estudos acerca da concentração de empresas do setor de serviços, pois, assim como existem diferenças entre a decisão de localização para empresas industriais e aquelas atuantes no setor de serviços, considerações teóricas e ferramentas de análise adicionais devem ser exploradas visando contemplar as especificidades dos *clusters* de serviços em relação aos *clusters* industriais que, de acordo com o autor, são “a forma mais visível de competição internacional” (PORTER, 1990, p. 239, tradução nossa).

Os métodos para determinar a localização de uma empresa de varejo ou serviços, bem como os benefícios adquiridos, se diferenciam daqueles utilizados para a localização de indústrias. Enquanto para as indústrias os custos são de extrema importância, empresas de serviços consideram a receita potencial do local e a facilidade de acesso por parte dos clientes como primordiais para a decisão de onde serão realizadas suas atividades. Isso mostra que os modelos tradicionais de localização de indústrias são incompletos quando utilizados para a decisão de localização das empresas de serviços (BALLOU, 2006).

Hsieh e Lee (2012), a partir da análise de Porter (1998), examinam as diferenças entre os *clusters* industriais e de serviços. Para os autores, *clusters* industriais são aqueles em que o foco está na produção, custos de fatores, eficiência e canais de distribuição. *Clusters* de serviço são aqueles em que a ênfase está no consumo de serviços, geração de valor, inovação e gerenciamento do relacionamento com o consumidor. Os *clusters* industriais podem ser descritos como aqueles focados nas transações, enquanto os *clusters* de serviço têm seu foco nos relacionamentos.

Assim como ocorre nos *clusters* industriais, os *clusters* de serviços possuem economias advindas da concentração geográfica, as chamadas economias de aglomeração e economias de rede. As economias de aglomeração são as reduções de custo provenientes da localização em *clusters*. São as sinergias que tornam os custos inferiores quando confrontados com aqueles incorridos por empresas instaladas fora do *cluster*. A especialização de mão de obra e fornecedores e a difusão de conhecimento que ocorrem no *cluster* fazem parte dessa categoria. As economias de rede são resultantes dos relacionamentos estabelecidos entre os agentes instalados na localidade em questão, sendo utilizados para criar uma rede de recursos compartilhados e fomentar o desenvolvimento conjunto de habilidades, visando criar uma experiência única para os clientes daquela localidade. Ambas as dinâmicas se complementam (HSIEH; LEE, 2012).

Os autores desenvolvem um arcabouço que pode ser utilizado para avaliar um *cluster* de empresas de varejo. Partindo das considerações de Porter (1998), eles investigam os fatores responsáveis pela criação de valor em *clusters* de serviços, classificando-os em duas categorias. A primeira abrange serviços produzidos em um local e consumidos em outro (Tipo I) enquanto a segunda se refere a serviços produzidos e consumidos no mesmo local (Tipo II). *Clusters* de serviço do Tipo I podem ser exemplificados como a atividade bancária, financeira e processamento de cartões de crédito, entre outras. *Clusters* do Tipo II são ilustrados com as atividades de varejo, entretenimento, turismo, dentre outras. A partir daí, os autores desenvolvem um modelo para explicitar a criação de valor em *clusters* de serviços, definido como a diferença entre o benefício usufruído pelo cliente e o custo de produção e frete. O que se espera é que o preço pago pelo cliente seja inferior ao benefício auferido por ele, bem como este mesmo preço seja superior ao custo suportado pelo fornecedor. O valor criado pela transação seria distribuído entre o prestador do serviço e o cliente: quem vende recebe mais do que pagou para produzir o serviço, auferindo lucro; o cliente gasta menos do que o benefício gerado pela transação, obtendo a diferença na forma de satisfação (HSIEH; LEE, 2012).

A partir desses conceitos, os autores criam um modelo que indica a disposição dos consumidores em realizar seus dispêndios em um *cluster* de serviços, bem como a disposição das firmas em permanecer atuando junto às outras, que será investigado com mais detalhes a seguir.

2.2.1 Criação de valor em clusters de serviços

Para avaliar aglomerações de varejo, Hsieh e Lee (2012) definem, a partir da análise de Porter, um modelo para *clusters* de serviços com duas categorias: o Tipo I são serviços que são produzidos em um local e consumidos em outro, como no caso de operações com cartões de crédito, que são realizadas em estabelecimentos comerciais diversos, mas as transações sempre são processadas na central da operadora do cartão; o Tipo II são atividades em que a produção e consumo ocorrem no mesmo local, como as atividades de varejo. O modelo a seguir é apresentado pelos autores para definir a decisão de entrar ou sair do *cluster*:

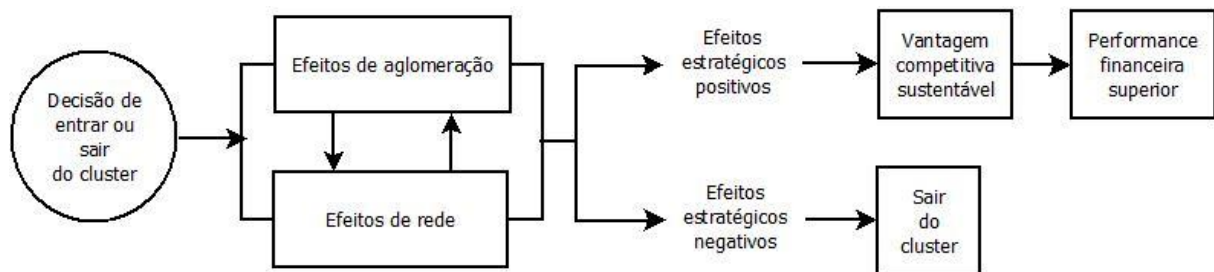


Figura 1 - Modelo de Hsieh e Lee (2012), tradução nossa.

O modelo busca quantificar a criação de valor em *clusters* de serviço. São avaliadas as seguintes variáveis:

Pc: preço praticado no *cluster*.

Pf: preço praticado fora do *cluster*.

Vc: valor auferido clientes no *cluster*.

Vf: valor auferido pelos clientes fora do *cluster*.

Os consumidores auferem a diferença entre o valor que atribuem ao produto ou serviço e o preço efetivamente pago. Assim, em um *cluster*, o valor efetivo gerado para o cliente é a diferença entre o valor atribuído por ele para o produto ou serviço oferecido pelo *cluster* menos o preço cobrado no *cluster*, isto é, $VTc = Vc - Pc$. Para aumentar o valor para o cliente, as empresas localizadas no *cluster* podem optar por maximizar o valor para o cliente, reduzir seus custos, ou ambos. Porém, nem sempre isso ocorre. Certas situações levam as empresas a transferir suas

operações para fora do *cluster*. Um desses casos é quando a aglomeração não é capaz de criar valor superior para os clientes: $VT_c = V_c - P_c < 0$. Nessa situação, a satisfação é inferior ao preço, e os clientes optam por consumir em outros locais. Por exemplo, uma região congestionada, ou com dificuldades severas de transporte ou estacionamento pode resultar nessa situação (HSIEH; LEE, 2012).

Apesar dos benefícios identificados por Porter (1990) para os *clusters* industriais também serem identificados nas aglomerações de empresas de varejo, estas têm reduzido poder de diferenciação ante as demais (MACIEL; SILVA, 2012), já que, por atuarem em um mesmo ramo (varejo de produtos de informática e serviços associados, no caso desta pesquisa), os produtos e serviços comercializados são semelhantes. Maciel e Silva (2012), em sua avaliação de empresas de pequeno porte atuantes no varejo, identificam o baixo potencial de diferenciação destas organizações, apontando também os recursos limitados e a administração não profissionalizada como fatores que dificultam sua inserção competitiva. De acordo com a avaliação conduzida pelos autores, as variáveis preço e finanças despontam como fundamentais para a competitividade das empresas consultadas, evidenciando os obstáculos para a diferenciação a partir de aspectos tais como a qualidade do atendimento e enfatizando a importância da criação conjunta de valor como diferencial competitivo de um *cluster*.

A criação conjunta de valor descrita por Hsieh e Lee (2012) é uma das alternativas para aumentar o benefício percebido pelo cliente e melhorar a situação competitiva do *cluster*, evitando que as empresas direcionem seus esforços unicamente para a redução de custos e utilizem os mecanismos do *cluster* exclusivamente para esse fim. A competição por preço, quando extrema, pode impedir a localidade de auferir os benefícios plenos teoricamente possíveis para um *cluster*. Os esforços para evitar essa situação são importantes para que o *cluster* se fortaleça em relação a seus concorrentes, ampliando ainda mais as vantagens já existentes sem que a dinâmica competitiva se torne extrema a ponto de prejudicar não apenas as empresas do *cluster*, mas também seus concorrentes externos, como ocorre, por exemplo, em uma guerra de preços.

2.3 Outros fatores para a decisão estratégica de localização

Cezarino e Campomar (2006) avaliam a participação de micro, pequenas e médias empresas em *clusters*, e as vantagens que extraem disso. As micro, pequenas e médias empresas enfrentam o impacto da globalização em suas atividades, que torna urgente adquirir diferenciais para a competitividade. A decisão de localização em arranjos produtivos locais (APLs), uma das traduções do termo *cluster* utilizada nos estudos brasileiros de acordo com os autores, é uma maneira de obter esses diferenciais com menor custo e maior eficiência. Para os autores, as micro, pequenas e médias empresas enfrentam desafios específicos para assegurar vantagem competitiva em contraste às grandes organizações, e a localização em *clusters* fornece vantagens que não seriam alcançáveis em isolamento das demais, podendo viabilizar a sobrevivência e até mesmo o crescimento dessas empresas. O trabalho mostra a importância de avaliar os *clusters* sob a perspectiva das micro, pequenas e médias empresas, explorando as relações entre elas a partir da formação de redes capazes de promover a especialização e comunicação, fomentar a inovação e possibilitar ganhos de produtividade. Essas relações também podem permitir a redução de custos através da replicação de práticas consagradas (isomorfismo), o que, apesar de limitar o potencial inovador, previne o comprometimento excessivo dos recursos escassos dessas empresas com o desenvolvimento de novas práticas.

Na mesma linha, Maciel e Silva (2012) consideram que a tendência de copiar o comportamento do concorrente, especialmente identificada em empresas de menor porte, é uma tentativa de reduzir os custos existentes no processo de inovação. Os autores argumentam que esse comportamento pode ser benéfico ao desestimular gastos excessivos de organizações que, em muitos casos, enfrentam carências financeiras. Porém, ao neutralizar um dos elementos que conferem dinamismo ao *cluster* e permitem que as empresas ali sediadas se antecipem às tendências do mercado (PORTER, 1998), é possível que a região perca relevância ao longo do tempo, sendo superada por outros polos mais dinâmicos, capazes de se articular visando o aprimoramento constante.

O'Flaherty (2005) destaca o papel das aglomerações em reduzir o tempo que os consumidores dispendem buscando um produto ou serviço: se não for possível

achá-lo em uma loja, basta procurar nas que estão ao redor dela. Isto reduz os custos de deslocamento, pois após ir ao local em que as empresas estão instaladas, basta ir de porta em porta até encontrar o produto ou serviço desejado. Para as empresas, isso também significa que aqueles interessados em adquirir o produto ou serviço disponibilizado irão se deslocar até o local para procurá-lo. Ainda que uma empresa em particular não seja o destino específico destes clientes, a garantia de um movimento relativamente constante na região pode reduzir os choques de demanda que dificultam a previsão de estoque e a capacidade de atendimento. Trata-se da suavização da demanda, uma vantagem das aglomerações que também resulta na redução dos custos de captação de clientes (O'FLAHERTY, 2005).

Ren et al. (2011) faz uma análise da variedade de produtos oferecidos pelas empresas em três cenários. O primeiro descreve uma única empresa monopolista, onde a variedade de produtos oferecidos é a mais conveniente possível para ela, já que não existe concorrência. O segundo cenário apresenta duas empresas concorrentes distantes entre si. A variedade de produtos é maior, pois, com maior variedade, é possível atrair mais clientes, bem como existem mais chances do cliente encontrar o que deseja sem precisar ir ao estabelecimento concorrente. No terceiro cenário, as empresas concorrentes estão próximas o bastante para que o deslocamento entre elas tenha custo irrelevante. Nesse cenário de concorrência extrema, ambas as firmas se preocupam em ter itens exclusivos, enquanto limitam suas aquisições de produtos que são ofertados pela outra loja. No equilíbrio, tem-se uma situação na qual a variedade de produtos do conjunto de lojas é maior do que seria verificada em cada uma delas quando distantes entre si; porém, quando aglomeradas, a variedade de produtos de uma loja específica é menor do que a verificada quando distantes das outras. Desta forma, não apenas reduzem os efeitos que a competição na venda de produtos iguais traria, mas também aumentam a variedade total de produtos disponíveis na localidade, tornando-a mais atraente.

Dando suporte a essa teoria, o trabalho de Bayus e Putsis (1999) argumenta que, para a indústria de computadores pessoais, o aumento de custos decorrente de uma maior variedade é superior ao aumento da demanda associado ao atendimento das necessidades de um público maior. Isso sugere vantagens dos *clusters* para as empresas de varejo de computadores pessoais, pois são capazes de reunir a possibilidade de uma variedade limitada de produtos em uma loja específica com o

poder de atração de clientes produzido pela grande variedade de produtos do local como um todo, de acordo com a dinâmica descrita por Ren et al. (2011).

Outra dimensão de interesse é citada por Toledo (2007): é importante identificar os motivos que levaram as empresas a se instalar em uma localidade que posteriormente se tornou um *cluster*. O processo de concentração pode ser avaliado no presente, mas suas raízes históricas acrescentam uma dimensão essencial. Este aspecto é de interesse não apenas daqueles dispostos a empreender em um dado segmento, mas também de planejadores urbanos motivados a reorganizar o espaço urbano segundo suas vocações, em oposição a disposições arbitrárias. O estudo sugere que fatores tais como a vocação dos residentes à realização de certas atividades, a existência de estímulos fiscais, a solidez da infraestrutura urbana de apoio às atividades necessárias ao bom desenrolar das atividades, tais como acomodações para visitantes interessados em negociar com aqueles ali localizados, boa infraestrutura de transporte, são essenciais para que uma região exerça poder de atração sobre iniciativas em certa atividade, que optam por concentrar-se geograficamente visando os benefícios mencionados. Isso motiva a investigação dos elementos que influenciaram a decisão de localização das empresas instaladas em um *cluster*.

Por fim, enfatizando a diferenciação entre *clusters* e aglomerações, é importante mencionar o risco de que um *cluster* existente não seja identificado como tal, o que pode prejudicar a plena apropriação dos benefícios por parte de seus membros, tal como no exemplo apontado por Schiele (2008) e ilustrado na seção 2.1. De acordo com Porter (1998):

Clusters raramente estão de acordo com sistemas de classificação industrial padrões, que falham em identificar vários atores importantes e relacionamentos competitivos. Por isso, *clusters* significativos podem ser difíceis de identificar, ou até mesmo serem ignorados. (PORTER, 1998, p. 79, tradução nossa).

Considerando os elementos discutidos até aqui, abaixo é apresentado o modelo conceitual com os elementos a serem investigados.

2.4 Modelo conceitual

A figura a seguir resume os elementos a serem investigados. Algumas caixas possuem mais de um conceito. Não se tratam de fatores idênticos, e sim de elementos relacionados. A investigação conjunta permite maximizar os elementos investigados sem que o questionário se torne demasiadamente extenso.

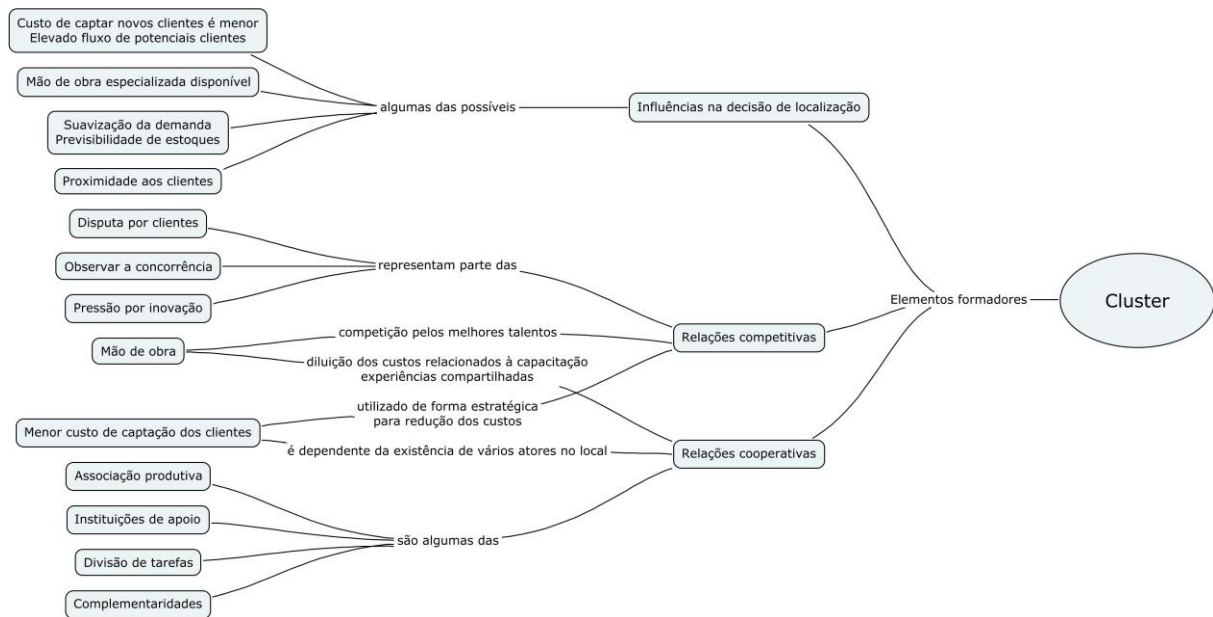


Figura 2 - Modelo Conceitual

O modelo proposto busca resumir algumas das relações competitivas e cooperativas apresentadas pelos autores estudados, bem como resumir os possíveis elementos que norteariam a decisão de localização. O objetivo é compreender os fatores que influenciaram essa decisão e, depois que esta foi tomada, identificar as relações competitivas e cooperativas entre a empresa e seus pares.

Após a revisão da literatura que fundamenta os questionamentos deste trabalho e a síntese dos elementos a serem investigados, cabe explicar quais são os métodos propostos para atingir os objetivos almejados, o que será abordado a seguir.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para verificar a relevância da literatura apresentada ao problema em questão, bem como identificar possíveis elementos não explorados por ela, é necessário indagar aos dirigentes das empresas quais foram os fatores determinantes da instalação da empresa na localidade, bem como avaliar as relações que se estabeleceram entre esses atores. Desta forma será possível investigar a adequação dos elementos apontados pela literatura aos condicionantes práticos da decisão e as relações desenvolvidas posteriormente, além de apontar possíveis lacunas a serem investigadas em estudos futuros.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

De acordo com o referencial teórico apresentado e seguindo os objetivos desse estudo, a pesquisa deve abordar os elementos apontados pela literatura, bem como ser capaz de identificar possíveis lacunas pendentes de investigação. Para isso, foram utilizados os planos de pesquisa exploratório e descritivo.

A pesquisa exploratória é utilizada quando o pesquisador possui poucas informações acerca do fenômeno que deseja estudar, não tendo a intenção de testar hipóteses específicas. É desenvolvida visando identificar possíveis omissões da teoria existente (HAIR JUNIOR et al., 2005). Nesse estudo, a pesquisa exploratória é representada pelas questões abertas, gerando dados qualitativos. O objetivo é identificar a possível existência de influências na decisão de localização e relações subsequentes que não foram contempladas pelo modelo conceitual apresentado.

A pesquisa descritiva é estruturada para responder às características determinadas pelas questões de pesquisa, fortalecida pela teoria que auxilia na identificação do que deve ser medido (HAIR JUNIOR et al., 2005). Foi utilizada para verificar se os fatores apontados pela literatura tiveram influência na opção por instalar as atividades na localidade estudada, bem como a existência das relações competitivas e cooperativas por ela descrita. A pesquisa descritiva foi conduzida através da

aplicação de questionários fechados, gerando dados quantitativos. Todas as afirmações foram mensuradas de acordo com a escala Likert, que tem como possíveis respostas uma escala que vai de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

3.2 Caracterização do cluster

O objetivo do estudo é identificar as razões que levaram um número significativo de empresas de informática e atividades relacionadas a se instalar nas quadras CLN 207 e CLN 208 em Brasília, a chamada “Rua da Informática”.

As quadras apresentam uma concentração de empresas de varejo de informática e serviços complementares, como reparo de computadores e periféricos tais como impressoras, monitores e outros. No local existem poucas atividades comerciais distintas do ramo de informática ou complementares a ele. A chamada Rua da Informática é conhecida na cidade de Brasília como um dos locais indicados para adquirir produtos e serviços de informática. Apesar de existirem outros centros comerciais com razoável concentração de empresas do ramo, elas não são predominantes nesses locais. Além disso, os estabelecimentos não estão tão próximos uns dos outros como acontece na Rua da Informática, e essa distância dificulta o desenvolvimento das dinâmicas existentes em um *cluster*.

Não existem fatores que criem uma concentração forçada de empresas desse ramo, como uma legislação restritiva, por exemplo. A Rua da Informática pode ser considerada uma ocorrência natural de aglomeração de empresas atuantes no mesmo setor.

3.3 População e amostra

A população do estudo pode ser classificada como as empresas localizadas em *clusters* de serviços.

A amostra do estudo são os estabelecimentos localizados na CLN 207/208 Norte, a “Rua da Informática”, um caso específico de aglomeração de empresas de serviço observado na cidade de Brasília, Distrito Federal. Esta amostra foi escolhida por apresentar características que podem classificá-la como um *cluster* de serviços (Tipo II), de acordo com o modelo de Hsieh e Lee (2012), bem como pela facilidade de acesso aos estabelecimentos.

As empresas são de pequeno porte, sendo, portanto, assumido para fins deste estudo que a decisão de localização tenha sido tomada pelos proprietários do negócio. Assim, o questionário foi aplicado junto aos proprietários de uma amostra de 21 lojas que funcionam no local, escolhidas de acordo com a disponibilidade e interesse do responsável pela decisão de localização em participar da pesquisa. Um dos questionários possuía respostas incompletas, o que resultou em sua eliminação da amostra. Assim, de um universo de aproximadamente 60 lojas do ramo instaladas nas quadras CLN 207 e CLN 208, obteve-se 20 questionários válidos.

As tabelas abaixo mostram o tempo de existência das empresas pesquisadas e a idade dos entrevistados.

Tabela 1 - Tempo de Existência da Empresa (em anos)

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Menos de 5	3	15,0	15,0	15,0
Entre 5 e 10	9	45,0	45,0	60,0
Mais de 10	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela 2 – Idade (em anos)

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
De 20 a 29	6	30,0	30,0	30,0
De 30 a 39	8	40,0	40,0	70,0
40 ou mais	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

3.4 Instrumento de pesquisa

O questionário foi dividido em três blocos (Apêndice A), de acordo com os eixos principais definidos a partir dos objetivos específicos e que visam em conjunto atender ao disposto no objetivo geral. Os blocos apresentam afirmações objetivas, cujo teor visa identificar a influência dos fatores enumerados pela literatura na situação estudada a partir do grau em que o respondente concorda ou discorda com as afirmações feitas em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”; e questões abertas, que visam identificar possíveis lacunas na literatura, isto é, elementos não abordados pela literatura apresentada e que podem servir como referenciais para pesquisas futuras.

O Bloco I – Influências na Decisão de Localização visa medir os fatores determinantes para a decisão de instalar o negócio na localidade em questão. O Bloco II – Relações Competitivas busca verificar quais dos elementos apontados pela literatura para a competição entre as empresas de um *cluster* se aplicam a localidade estudada. Por fim, o Bloco III – Relações Cooperativas busca verificar quais dos elementos apontados pela literatura para a cooperação entre as empresas de um *cluster* se aplicam a localidade estudada. Cada um dos blocos tem, além de afirmações objetivas que são avaliadas de acordo com a escala apresentada (escala Likert), questões subjetivas, com o objetivo de captar possíveis elementos não abordados pela literatura. O Bloco I – Influências na Decisão de Localização tem duas perguntas objetivas. Uma delas pede ao entrevistado que informe a existência de elementos além das afirmações feitas no questionário. A outra questão do Bloco I pergunta ao entrevistado se ele pensa em sair da Rua da Informática, e tem o objetivo de identificar insatisfações latentes. O Bloco II – Relações Competitivas e o Bloco III – Relações Cooperativas possuem uma questão subjetiva para cada bloco, para que o entrevistado exponha possíveis elementos não abordados para as relações competitivas e cooperativas, respectivamente.

As afirmações foram formuladas de acordo com os elementos identificados pela literatura como relevantes à classificação da localidade como um *cluster* a partir das relações competitivas e cooperativas ali existentes. Também buscaram medir quais os fatores que determinaram a escolha da localidade para a instalação das

atividades, visando desta forma confirmar se os fatores de atração e as dinâmicas entre aqueles instalados na localidade estão de acordo com a literatura.

Esta foi a maneira utilizada para discutir os fatores apontados pela literatura que são relevantes na localidade estudada, bem como identificar possíveis elementos não abordados pela literatura ou pelas afirmações do questionário.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O questionário foi aplicado presencialmente pelo pesquisador, no período de 19 de dezembro de 2012 a 28 de dezembro de 2012. A aplicação do questionário levou em média 15 minutos. A agilidade na aplicação do questionário foi considerada importante, a fim de não atrapalhar as atividades diárias do respondente.

Como não foi possível obter uma lista das empresas instaladas nas quadras que compõem a Rua da Informática, o pesquisador percorreu as quadras CLN 207 e CLN 208 com o objetivo de atingir o maior número possível de estabelecimentos, respeitando a restrição de entrevistar um dos proprietários.

Os conteúdos exploratório e descritivo foram obtidos a partir da aplicação de questionário (Apêndice A) direcionado aos responsáveis pela decisão de instalar a empresa na localidade avaliada, a partir de questões relacionadas às diferentes dimensões delineadas nos objetivos específicos desse estudo. Analisados em conjunto, buscam encontrar uma resposta adequada à questão expressa no problema de pesquisa e no objetivo geral.

O conteúdo exploratório foi avaliado a partir de uma análise de conteúdo, identificando a frequência com que certas palavras e ideias se repetem nas respostas abertas, tanto nas respostas de um mesmo entrevistado, como nas respostas de todos os entrevistados conjuntamente.

O conteúdo descritivo da pesquisa foi avaliado a partir dos julgamentos do entrevistado acerca das afirmações contidas no questionário, e poderiam ser respondidas em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 significa “Concordo Totalmente”, ou seja, a escala Likert. A partir do número

atribuído a cada uma das afirmações, foi possível utilizar os conceitos aplicáveis a estatísticas descritivas, visando buscar frequências para apontar se os fatores mencionados pela literatura são pertinentes à realidade do local estudado de acordo com os entrevistados, e com qual intensidade isso ocorre. O software utilizado para a análise descritiva foi o SPSS Versão 20.

É importante ressaltar que, por exigir que o responsável pela decisão de localização seja o respondente do questionário, além da maneira como foram escolhidos os estabelecimentos participantes, a amostra resultante é não-probabilística, já que não foi aleatoriamente escolhida, e sim determinada de acordo com a disponibilidade do respondente. Assim, aliado a escolha de um *cluster* específico, tem-se um caso de amostragem por conveniência, um dos tipos de amostra não-probabilística (HAIR JUNIOR et al., 2005).

4 RESULTADOS

Para facilitar o entendimento, a análise dos resultados será feita na mesma ordem do questionário.

4.1 Influências na decisão de localização

A tabela abaixo resume as estatísticas descritivas das assertivas do Bloco I – Influências na Decisão de Localização.

Tabela 3- Estatísticas descritivas - Bloco I - Influências na decisão de localização

	Proximidade dos clientes	Facilidade em conquistar novos clientes	Facilidade do planejamento de estoque e vendas	Disponibilidade de funcionários capacitados
Questionários válidos	20	20	20	20
Média	4,1500	3,8000	3,1500	2,3500
Moda	4,00	4,00	3,00	2,00
Desvio Padrão	0,93330	0,83351	1,03999	1,08942
Mínimo	2,00	2,00	1,00	1,00
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00

Fonte: elaborada pelo autor.

É possível afirmar que, de acordo com os entrevistados, a proximidade dos clientes é determinante para a decisão de localização, já que 85% deles afirmaram concordar ou concordar totalmente com a afirmação, conforme a tabela 4.

Tabela 4 – Estar mais próximo dos clientes influenciou a decisão de localização.

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo	2	10,0	10,0	10,0
Nem concordo, nem discordo	1	5,0	5,0	15,0
Concordo	9	45,0	45,0	60,0
Concordo totalmente	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

Em relação à facilidade em conquistar novos clientes, 65% da amostra dizem concordar ou concordar totalmente com a afirmação. Além disso, 30% nem concordam, nem discordam. A maior parte dos entrevistados afirma ter considerado a facilidade em conquistar novos clientes na Rua da Informática, e, dos que não afirmam categoricamente, a maior parte não discorda da afirmação, ainda que não concorde com ela. Nos *clusters* de serviço, a questão da localização conjunta atinge não apenas os vendedores, mas também os clientes. Assim, os resultados indicam que os proprietários respondentes fazem uma separação entre proximidade com clientes e facilidade de conquistar novos clientes, ou seja, a proximidade não é indicativa de conquista de clientes. Os resultados estão na tabela 5

Tabela 5– Considerei a facilidade em conquistar novos clientes na Rua da Informática.

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo	1	5,0	5,0	5,0
Nem concordo, nem discordo	6	30,0	30,0	35,0
Concordo	9	45,0	45,0	80,0
Concordo totalmente	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

Quanto à facilidade do planejamento de estoque e vendas, 35% afirmam concordar ou concordar totalmente, contra 25% dos que discordam ou discordam totalmente. A maior parte optou por não concordar e não discordar. Existe uma tendência para a afirmação, mas não é possível considerar que a resposta é categoricamente positiva neste caso, o que é reforçado pelos valores de média, moda e desvio padrão apresentados na Tabela 3. Embora a literatura mencione esse fator como um dos benefícios dos *clusters*, ele não parece ser muito significativo para os respondentes. Uma das justificativas possíveis é que as lojas da Rua da Informática trabalham com um estoque razoável dos componentes mais demandados, tais como mouses, teclados, caixas de som, cartuchos de impressora, cabos, dentre outros. Itens mais específicos são encomendados apenas após a venda. Desta forma, os lojistas evitam manter um estoque elevado de produtos de maior valor agregado e mais suscetíveis à desvalorização por obsolescência. Mesmo assim, a previsibilidade de

estoques e vendas parece não ser suficientemente importante de acordo com a visão dos entrevistados. A tabela 6 resume os resultados encontrados.

Tabela 6 – O planejamento de estoques e vendas se mostrava mais fácil na Rua da Informática.

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo Totalmente	1	5,0	5,0	5,0
Discordo	4	20,0	20,0	25,0
Nem concordo, nem discordo	8	40,0	40,0	65,0
Concordo	5	25,0	25,0	90,0
Concordo totalmente	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

A possibilidade de encontrar funcionários capacitados na Rua da Informática não influenciou a decisão de localização para 75% dos entrevistados, que discordam ou discordam totalmente da afirmação apresentada, o que pode ser visto na tabela 7. Considerando aqueles que não concordam, nem discordam, 80% se posicionaram contra ou, pelo menos, não se posicionaram a favor da afirmação. A possibilidade de encontrar funcionários capacitados na região não foi fator relevante para os empresários entrevistados. O estudo de Thomaz et al. (2011) sobre o arranjo produtivo de semijoias de Limeira (SP) apresenta conclusão semelhante, em que o baixo preço e a maior disponibilidade da mão de obra age como compensador às deficiências de qualificação. Esses resultados se opõem àquele proposto pela literatura apresentada, sugerindo que, não apenas no contexto das empresas de serviços, mas também para as indústrias (como foi o caso em Limeira), a capacitação adicional estimulada pelos *clusters* pode depender de iniciativas direcionadas a fomentá-la, não sendo resultado puro e simples nem da aglomeração, nem das relações subsequentes que dão origem a um *cluster*.

Tabela 7 - A possibilidade de encontrar funcionários capacitados na Rua da Informática influenciou a decisão de localização.

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo Totalmente	3	15,0	15,0	15,0
Discordo	12	60,0	60,0	75,0
Nem concordo, nem discordo	1	5,0	5,0	80,0
Concordo	3	15,0	15,0	95,0

Concordo totalmente	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

O Bloco I – Decisão de localização conta ainda com duas questões subjetivas. A primeira refere-se às influências na decisão de localização, indagando se, além dos pontos identificados pela teoria, existem outros elementos que influenciaram a decisão de localização.

Dos respondentes, 35% afirmam não existir outros elementos além dos identificados pelo questionário. Um dos entrevistados mencionou a “relação custo/benefício do aluguel”, sugerindo que o preço do aluguel no local não é tão maior quanto as vantagens resultantes de ali se instalar, ou seja, o faturamento em relação ao aluguel acaba sendo maior do que em outros locais que, apesar de mais baratos, não fornecem a rentabilidade almejada. As outras respostas mencionam fatores como “localização”, “a concentração de várias lojas do ramo” e a “facilidade no reparo de equipamentos de informática no local”. Essas respostas são semelhantes a elementos avaliados pelas afirmações objetivas do instrumento, e, portanto, redundantes.

A segunda questão subjetiva do bloco questiona se o respondente pensa em sair da Rua da Informática. O objetivo é captar insatisfações latentes no ambiente de negócios da Rua.

Novamente, 35% dos respondentes afirmaram simplesmente não ter interesse em sair da Rua da Informática. Dois outros, 10% da amostra, justificaram sua permanência mencionando a “tradição” do local. Outros mencionaram elementos como “bom movimento na minha loja”, a “carteira de clientes formada no local”, a “alta demanda por equipamentos de informática” no local, entre outros elementos que podem, mais uma vez, ser considerados redundantes em relação às perguntas objetivas.

Apesar de ter respondido que não tem planos de sair da Rua da Informática, um dos entrevistados mencionou a criação da Cidade Digital como possível motivo para sair da Rua da Informática. Trata-se de um projeto do governo local que visa criar um local específico para abrigar empresas de Tecnologia da Informação (TI). Argumenta-se que a criação desse local estimularia a inovação ao reunir não apenas os varejistas de equipamentos de informática, mas empresas

desenvolvedoras de softwares e produtos de TI. O alicerce dessa ideia é o fato de que o maior consumidor de soluções em tecnologia da informação no Brasil é o Governo Federal, e suas atividades estão reunidas em Brasília. A criação da Cidade Digital concentraria esses prestadores de serviço, além de outras empresas que venham se instalar no local (BACOCINA, 2011).

Dos que apontam vontade de sair da Rua da Informática, um alega “aposentadoria” e outros dois reclamam da “falta de qualificação” da mão-de-obra da Rua, que, segundo um deles, acaba forçando os preços para baixo, prejudicando aqueles que são qualificados. Essa reclamação se relaciona com a negação da afirmativa que “a possibilidade de encontrar funcionários capacitados na Rua da Informática influenciou a decisão de localização” avaliada anteriormente. A literatura indica que os *clusters* criam mecanismos para a qualificação crescente de seus membros, não apenas pela atração que exerce sobre aqueles interessados em realizar a atividade, mas também a partir de iniciativas de qualificação conjunta. Considerando que os respondentes possuem uma percepção que existe falta de qualificação adequada, pode-se discutir se os mecanismos de atração de pessoas qualificadas com interesse em trabalhar na Rua são suficientes. Um destes mecanismos, a remuneração, pode não ser atraente nas lojas da Rua da Informática. Assim, iniciativas conjuntas de qualificação de funcionários despontam como uma alternativa, especialmente quando as lojas procuram se diferenciar pela qualidade no atendimento, conforme será visto na seção 4.3.

Por fim, um entrevistado afirma considerar se mudar para outro local, pois, segundo ele, “os comerciantes são desunidos”. Essa afirmação também será explorada na seção 4.3.

Os resultados do Bloco I, que reúne as questões cujo objetivo é verificar as influências na decisão de localização, sugere que a decisão pela Rua da Informática se apoiou na solidez de sua base de potenciais clientes, ainda que isso não signifique maior facilidade em conquista-los, de acordo com os entrevistados. Fatores como a previsibilidade de estoques e a qualificação da mão de obra do local não parecem ter sido elementos determinantes para a escolha.

4.2 Relações competitivas

A tabela 8 resume as estatísticas descritivas das afirmações contidas no Bloco II – Relações competitivas.

Tabela 8 – Estatísticas descritivas - Bloco II – Relações competitivas

	Competição por clientes é acirrada	O volume de clientes garante rentabilidade a todos	Observa os concorrentes locais	Observa mercado como um todo	Preço em primeiro lugar	Atendimento em primeiro lugar
Questionários válidos	20	20	20	20	20	20
Média	4,1500	3,2000	2,9500	4,5000	3,1500	3,7000
Moda	4,00	4,00	2,00	4,00	3,00	4,00
Desvio Padrão	0,87509	0,95145	1,23438	0,51299	1,08942	0,80131
Mínimo	2,00	2,00	1,00	4,00	1,00	2,00
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Fonte: elaborada pelo autor.

Conforme a tabela 9, a competição por clientes é acirrada para 80% dos respondentes, que afirmam concordar ou concordar totalmente com essa afirmação. Apenas 5% discordam, e 15% nem concordam, nem discordam. O comportamento da amostra se apresenta coerente com a literatura examinada.

Tabela 9 - A competição por clientes é acirrada.

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo	1	5,0	5,0	5,0
Nem concordo, nem discordo	3	15,0	15,0	20,0
Concordo	8	40,0	40,0	60,0
Concordo totalmente	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

Quanto à afirmação de que o volume de clientes que frequentam a Rua da Informática garante rentabilidade a todos que lá estão instalados mostra que uma parcela substancial dos respondentes não se sente ameaçada pelas ações dos

concorrentes, ou é indiferente a elas. Conforme apresentado na tabela 10, apenas 30% dos respondentes afirmam crer que o volume de clientes não é suficiente para garantir rentabilidade a todos. Apesar de definirem a competição por clientes como acirrada e considerarem que o movimento da Rua não garante facilidade em conquistar clientes, os empresários confiam em um fluxo de potenciais clientes grande o suficiente para garantir a rentabilidade de todos, o que é uma vantagem dos *clusters*.

Tabela 10 - O volume de clientes que frequentam a Rua da Informática garante rentabilidade a todos que aqui estão.

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo	6	30,0	30,0	30,0
Nem concordo, nem discordo	5	25,0	25,0	55,0
Concordo	8	40,0	40,0	95,0
Concordo totalmente	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

A tabela 11 mostra que metade dos participantes afirma não observar os concorrentes para descobrir novas tendências, enquanto 35% dizem fazê-lo. Isso pode significar que o *cluster* da Rua da Informática não depende substancialmente do isomorfismo descrito por Cezarino e Campomar (2006), em que a prática de observar os concorrentes locais gera a disseminação de ideias bem sucedidas por todas as lojas do *cluster*. As empresas preferem observar o mercado como um todo para extrair informações, como será visto na tabela 4.2.4.

Tabela 11 - Observo meus concorrentes locais para descobrir as novas tendências.

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo Totalmente	1	5,0	5,0	5,0
Discordo	9	45,0	45,0	50,0
Nem concordo, nem discordo	3	15,0	15,0	65,0
Concordo	4	20,0	20,0	85,0
Concordo totalmente	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

Apesar de declararem que não observam os concorrentes locais para se atualizar, os empresários da Rua da Informática acompanham o mercado como um todo. Isto os faz menos suscetíveis ao fenômeno descrito por Porter (1998), que se refere ao risco que os membros de um *cluster* têm de se fechar em si mesmos e ignorar as novas ideias que vêm de fora, deixando de dedicar atenção às inovações e acompanhar as tendências do mercado, resultando em uma situação na qual os membros do *cluster* não se adaptam às mudanças, transformando a vantagem competitiva das empresas ali localizadas em miopia coletiva, prejudicial à competitividade. É possível, porém, que a prática de observar os concorrentes externos eventualmente resulte em gastos elevados visando seguir tendências observadas no ambiente externo que não se aplicam ao contexto da Rua da Informática. Os resultados estão na tabela 12.

Tabela 12 - Observo o mercado como um todo para descobrir as novas tendências.

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Concordo	10	50,0	50,0	50,0
Concordo totalmente	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

As duas afirmações seguintes, resumidas nas tabelas 13 e 14, serão avaliadas conjuntamente, pois foram inseridas no questionário para identificar qual a estratégia utilizada para atrair e fidelizar clientes. As empresas da Rua da Informática têm dificuldades para competir em preço. Um dos motivos possíveis é que seu baixo volume de vendas em relação aos grandes varejistas dificulta a negociação de condições favoráveis com fornecedores e instituições financeiras, o que torna difícil concorrer em preço e condições de pagamento com lojas maiores. Por isso, a estratégia dessas empresas é voltada para a qualidade no atendimento, transformando o menor porte do negócio em vantagem competitiva através do atendimento diferenciado e personalizado. Isso contraria o resultado encontrado por Maciel e Silva (2012) para empresas de varejo de vestuário que, apesar de terem várias características em comum com as entrevistadas na Rua da Informática, tais como o tamanho e volume de clientes, contrariam a orientação de diferenciação predominante na Rua da Informática, onde a estratégia é voltada para a qualidade no atendimento. Uma das possíveis justificativas para isso é que os exemplos tratam de produtos diferentes. Em geral, as pessoas procuram atendimento especializado

quando não possuem conhecimento suficiente para fazer a melhor escolha. No caso da Rua da Informática, o foco no atendimento diferenciado permite que o vendedor auxilie o cliente para que este faça a melhor escolha.

Tabela 13 - Os clientes colocam o preço em primeiro lugar.

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo Totalmente	1	5,0	5,0	5,0
Discordo	5	25,0	25,0	30,0
Nem concordo, nem discordo	6	30,0	30,0	60,0
Concordo	6	30,0	30,0	90,0
Concordo totalmente	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela 14 - Os clientes colocam o atendimento em primeiro lugar.

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo	2	10,0	10,0	10,0
Nem concordo, nem discordo	4	20,0	20,0	30,0
Concordo	12	60,0	60,0	90,0
Concordo totalmente	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

Esse resultado é coerente com o obtido através da pergunta subjetiva do Bloco II, que aborda as relações competitivas e indaga ao respondente que indique quaisquer relações competitivas que porventura não tenham sido abordadas nas questões objetivas do bloco. Esta será analisada a seguir.

Dos respondentes, 45% não identificam relações competitivas além daquelas sugeridas pelo questionário. Três respondentes (15%) mencionam a “qualidade dos serviços”, sugerindo uma estratégia de diferenciação através da qualidade. Na mesma linha, um respondente indicou a “competência em atendimento e variedade de produtos”, bem como um indicou a “qualidade do atendimento e dos produtos oferecidos”.

Um dos entrevistados mencionou a “concorrência com as empresas de fora da Rua da Informática”. É de se esperar que os comerciantes tenham dificuldades em

concorrer com os hipermercados e lojas de maior tamanho, pois estas têm condições não apenas de conseguir melhores acordos com os fornecedores, resultando em menores preços, mas também com os agentes financeiros, possibilitando a oferta de condições de crédito que as empresas da Rua da Informática, por não possuírem o volume de vendas dessas lojas, são incapazes de oferecer. Isso corrobora a percepção apontada anteriormente pelos próprios comerciantes: as empresas da Rua, por não poderem competir em preço em boa parte dos casos, buscam enfatizar a qualidade e variedade dos produtos e serviços, bem como o atendimento especializado. Assim, aproveitam-se do fluxo de clientes constante promovido pela imagem que a localidade tem para oferecer aos clientes motivos que esperam ser suficientes para que esses voltem sempre que precisarem de produtos e serviços de informática.

Os resultados do Bloco II sugerem que, apesar da forte concorrência por clientes, os empresários da Rua da Informática tem razoável segurança quanto ao volume de clientes de sua loja, um benefício resultante da decisão de localização no *cluster* em questão. O foco em atendimento é a maneira encontrada pelas lojas entrevistadas de enfrentar a concorrência. Os participantes da pesquisa também indicam seguir o mercado como um todo, ao invés de observar os concorrentes próximos em busca de inovações, ressaltando o foco na competição com agentes externos.

4.3 Relações cooperativas

A tabela 15 resume as estatísticas descritivas para as afirmações do Bloco III – Relações cooperativas.

Tabela 15 – Estatísticas descritivas - Bloco III - Relações cooperativas

	Realiza parcerias com empresas da Rua	Apoio a eventos de qualificação	a Troca de informações sobre os negócios	de Novos negócios por parte de ex-funcionários	Indica o concorrente quando não tem o produto ou serviço
Questionários	20	20	20	20	20

válidos					
Média	3,8500	3,6500	2,7500	3,7000	4,3500
Moda	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
Desvio Padrão	1,22582	1,30888	1,25132	1,26074	,93330
Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Fonte: elaborada pelo autor.

A afirmação da tabela 16 tem o objetivo de mensurar as relações cooperativas de terceirização. Os resultados mostram que 80% dos respondentes afirmam realizar parcerias com outras empresas a partir de uma dinâmica em que uma empresa capta determinados serviços e repassa a execução para agentes especializados. Um dos exemplos é a venda de um computador de mesa. A loja em que o cliente realiza a compra entrega as peças a outro estabelecimento, que realiza a montagem e configuração do equipamento, devolvendo-o para a primeira, que em seguida realiza a entrega para o cliente. Assim, um deles se especializa no varejo de componentes e o outro na prestação de serviços técnicos (montagem e configuração), mas o cliente não precisa contratar a montagem e configuração separadamente, pois o local onde ele comprou os componentes providencia essas tarefas, de forma que, na maioria dos casos, o comprador não toma conhecimento do que foi realizado em outro lugar. Isso evidencia a existência dos vínculos de suporte mencionados por Porter (1998), um dos elementos fundamentais para diferenciar os *clusters* de aglomerações.

Tabela 16 – Realizo parcerias com empresas sediadas na Rua da Informática que prestam serviços complementares aos meus, para que elas executem tarefas que não tenho interesse em realizar, mas quero oferecer aos meus clientes.

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo Totalmente	2	10,0	10,0	10,0
Discordo	1	5,0	5,0	15,0
Nem concordo, nem discordo	1	5,0	5,0	20,0
Concordo	10	50,0	50,0	70,0
Concordo totalmente	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

Os resultados apresentados na tabela 17 para a afirmação acerca do apoio a eventos de qualificação vão de encontro à criação da Associação da Rua da Informática, já que a maior parte dos entrevistados apoia iniciativas de qualificação conjunta. Algumas considerações sobre isso serão feitas junto à análise da questão descritiva desse bloco.

Tabela 17 - Dou apoio a eventos de qualificação, tais como cursos de aperfeiçoamento de funcionários ou reuniões para discutir interesses comuns de todos que trabalham na Rua da Informática.

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo Totalmente	2	10,0	10,0	10,0
Discordo	2	10,0	10,0	20,0
Nem concordo, nem discordo	3	15,0	15,0	35,0
Concordo	7	35,0	35,0	70,0
Concordo totalmente	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

A dinâmica de troca de informações acerca dos negócios, um dos canais para a disseminação da inovação em *clusters*, não parece ter relevância no exemplo pesquisado, conforme observado na tabela 18. Pelo contrário, a maior parte dos participantes afirma discordar ou discordar totalmente da afirmação que os empresários trocam informações sobre os negócios. Um dos possíveis motivos para isso é que os pesquisados apontam observar o ambiente externo em busca das novidades e tendências, pois supõem que, a não ser que ocorram inovações significativas na maneira como se vendem produtos e serviços de informática, não é necessário investigar o comportamento dos concorrentes locais, já que todos realizam suas atividades mais ou menos da mesma maneira. Portanto, as atenções estão focadas nas ameaças que podem vir de fora, ou seja, de empresas concorrentes instaladas fora da Rua da Informática. O outro motivo pode ser encontrado em Maciel e Silva (2012), onde o potencial de diferenciação de empresas de varejo é limitado e restringe-se a oferta de novos produtos ou serviços complementares. Essa dinâmica pode desestimular a troca de informações no exemplo da Rua da Informática, pois aumenta a pressão competitiva e faz com que os empresários busquem novidades no ambiente externo de forma a obter possíveis ganhos quando são os primeiros a trazer uma ideia nova. Na medida em que outros

adotam a ideia, ela deixa de ser útil para a diferenciação, reduzindo a vantagem adquirida através da troca de informações no âmbito da Rua da Informática.

Tabela 18 - Os empresários da região trocam informações sobre os negócios.

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo Totalmente	4	20,0	20,0	20,0
Discordo	5	25,0	25,0	45,0
Nem concordo, nem discordo	4	20,0	20,0	65,0
Concordo	6	30,0	30,0	95,0
Concordo totalmente	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

Como em outros locais onde a concentração de empresas gerou relações que caracterizam um *cluster*, no exemplo da Rua da Informática percebe-se o movimento de ex-funcionários interessados em preencher lacunas na oferta de produtos e/ou serviços. Esse resultado, resumido na tabela 19, está de acordo com Porter (1998), que menciona a criação de novos negócios por parte de ex-funcionários que perceberam oportunidades a ser exploradas, contribuindo para o dinamismo e a renovação do *cluster*.

Tabela 19 - É comum que ex-funcionários de lojas instaladas na Rua da Informática abram negócios aqui.

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo Totalmente	1	5,0	5,0	5,0
Discordo	4	20,0	20,0	25,0
Nem concordo, nem discordo	1	5,0	5,0	30,0
Concordo	8	40,0	40,0	70,0
Concordo totalmente	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

Como apresentado na tabela 20, avalia-se que, apesar dos entrevistados acreditarem que a concorrência entre as lojas é acirrada, a prática de indicar um concorrente é comum. Isso sugere a existência de certa especialização das lojas em produtos específicos, já que quem faz a indicação é capaz de identificar quais outras lojas podem atender a demanda do cliente. De acordo com Ren et al. (2011), a

dinâmica de concorrência em situações de proximidade geográfica leva ao aumento da variedade da localidade como um todo, ainda que, no âmbito de uma loja específica, esta seja menor do que no caso em que seus concorrentes estão distantes. Isso ocorre porque quando as lojas estão perto umas das outras, o custo de deslocamento entre as lojas é irrisório. A diferenciação passa a ser a maneira de atrair clientes, ao mesmo tempo em que, já que não há necessidade de tantas lojas ofertando os mesmos produtos, a variedade de uma loja específica seja menor. Diminuir a variedade de produtos em uma loja se traduz em redução de custos para a firma, ao mesmo tempo em que a maior variedade de produtos na localidade aumenta o estímulo dos clientes em frequentá-la. Isso também permite supor que, considerando a incapacidade do lojista de atender ao pedido, indicar um concorrente é uma maneira de fidelizar o cliente à Rua da Informática, reforçando a ideia de que é possível encontrar todos os produtos e serviços ali e contribuindo para o movimento da rua como um todo.

Tabela 20 - Quando um cliente quer um produto que não tenho em estoque, ou um serviço que não ofereço, indico algum estabelecimento da Rua da Informática que possa atendê-lo.

	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Cumulativo
Discordo Totalmente	1	5,0	5,0	5,0
Concordo	9	45,0	45,0	50,0
Concordo totalmente	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fonte: elaborada pelo autor.

A questão subjetiva deste bloco refere-se às relações cooperativas, e, da mesma forma que a anterior, indaga ao respondente que indique quaisquer relações que porventura não tenham sido abordadas nas questões do bloco.

Das empresas participantes da pesquisa, 20% mencionaram a criação da Associação Comercial das Quadras 207/208 Norte, o que classificam como um exemplo de ação cooperativa. Duas das funções da associação mencionadas pelos respondentes são “a segurança comunitária e a identificação das empresas associadas com um selo, diferenciando-as daquelas que não participam da iniciativa, além da promoção de cursos e palestras”. Considerando que um proprietário se queixou da “desunião” dos comerciantes locais, e apenas 20% deles citam a recém-criada Associação, é possível que ela não tenha sido bem divulgada,

ou que a iniciativa concentra em um grupo seletivo que prefere não relacionar-se com os demais, ou ainda que os comerciantes que desconhecem a iniciativa não se relacionem substancialmente com os outros empresários da região e, por isso, não participam de iniciativas como esta.

Dois outros respondentes reiteraram indicar seus concorrentes quando não ofertam um produto ou serviço específico, o que já está indicado nas afirmações objetivas.

Por fim, 14 estabelecimentos, ou seja, 70% dos respondentes não identificam qualquer relação cooperativa além daquelas expostas no questionário. Mais uma vez, isso pode ser um indício de que a criação da associação não foi bem divulgada ou que não há interesse da maioria em se associar aos concorrentes para tratar de assuntos de interesse coletivo.

Os resultados do Bloco III sugerem a existência de relações de terceirização entre as empresas, ilustrando um dos vínculos de suporte e interdependência que indicam a existência de um cluster. Somadas à prática de indicar o concorrente quando não se oferece o produto ou serviço demandado pelo cliente e ao reconhecimento de atividade empreendedora por parte de ex-funcionários, é possível supor que os negócios da Rua da Informática visam à especialização, beneficiando-se da proximidade com os concorrentes para criar relações de complementaridade que tem o potencial de aumentar a produtividade de todos. Estas também são responsáveis por reduzir a competição no local. O apoio a eventos de qualificação mostra que os empresários da rua aprovam iniciativas direcionadas ao benefício comum, o que fortalece a criação da Associação dos Comerciantes da Rua da Informática. A dinâmica de troca de informações acerca dos negócios entre os comerciantes da rua não se mostrou relevante, sugerindo que as empresas focam na concorrência com os agentes de fora da Rua da Informática, de acordo com o apresentado na seção 4.2.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na cidade de Brasília existem alguns exemplos de estabelecimentos de um mesmo ramo concentrados em um espaço geográfico comum, seja por conta das leis de ocupação da cidade, seja através de um processo orgânico de aglomeração de empresas atuantes no mesmo ramo. Essa concentração é benéfica para os clientes, pois promove a redução dos custos em adquirir um bem ou serviço, devido à existência de várias opções próximas entre si. Além do exemplo avaliado neste trabalho, a cidade de Brasília conta com outros, tais como a Rua das Elétricas (CLS 109 e CLS 110) e a Rua das Farmácias (CLS 102 e CLS 302). No entanto, as relações que destacam a formação de um *cluster* nem sempre podem ser observadas. A literatura considera uma série de elementos necessários para a existência de um *cluster*. Especial ênfase foi dedicada ao fato de que os *clusters* não devem ser confundidos com a aglomeração de empresas que oferecem os mesmos produtos ou serviços. Esta aglomeração é condição necessária, mas não suficiente para classificar uma aglomeração de empresas como um *cluster* nos moldes propostos pela literatura aqui examinada.

As atividades industriais e de serviços possuem requisitos comuns para poderem ser classificadas como um *cluster*, mas também existem elementos particulares a cada uma delas. Existe vasta literatura dedicada aos *clusters* industriais, enquanto a iniciativa de investigar *clusters* de serviços é recente. Este trabalho buscou contribuir com a análise de *clusters* de serviços através da análise de uma concentração de pequenas empresas de varejo de informática, trazendo o debate dos *clusters* para situações mais específicas do cotidiano das cidades e, a partir daí, encontrando elementos que podem ser úteis não apenas para os gestores confrontados com a decisão de escolher um local para instalar seu empreendimento, mas também para elucidar as diferenças e similaridades entre *clusters* industriais e *clusters* de serviços.

A Rua da Informática possui, de acordo com os dados obtidos junto aos participantes da pesquisa, vários elementos que sugerem a existência de relações que vão além da simples proximidade geográfica, e que podem indicar a existência de um *cluster*. A principal razão apontada pelos participantes do estudo para instalar

o negócio na região é a proximidade dos clientes. A acessibilidade é fator determinante para a decisão de localização. Outros fatores apresentados pela literatura, como a facilidade de encontrar funcionários qualificados, não foram relevantes na situação avaliada. Estes resultados dão força à análise de Hsieh e Lee (2012), que sugerem um modelo para *clusters* de serviços tendo a rentabilidade como uma das condições essenciais. Ou seja, a motivação para se instalar em um *cluster* de serviços pode ser a rentabilidade acentuada adquirida a partir do alto movimento de clientes proporcionado pela localização em uma região famosa por oferecer exatamente o tipo de produto ou serviço que a empresa trabalha, bem como a existência de relações que tornam as atividades mais produtivas para todos os envolvidos.

Após a decisão de localização, podem ser encontradas relações competitivas e cooperativas entre as empresas instaladas no local. A existência dessas relações é vital para a classificação da região como um *cluster*, pois, na sua ausência, as empresas aglomeradas são apenas lojas próximas umas das outras. A formação de um *cluster* aprofunda relações que beneficiam não apenas os clientes, mas também os empresários e funcionários dessas lojas.

As relações competitivas entre as lojas da Rua da Informática, na visão dos entrevistados, são predominantemente a concorrência por clientes e a diferenciação a partir da qualidade no atendimento. Existe forte sentimento de competição entre as empresas, mas isso é atenuado pelo fato de que confiam em um fluxo de clientes capaz de manter a rentabilidade, usufruindo da popularidade do local como fator de atração. Os entrevistados preferem observar os concorrentes de fora da Rua, buscando novas ideias para fortalecer sua vantagem competitiva a partir da diferenciação não apenas das empresas próximas, mas também em relação às empresas externas.

Quanto às relações cooperativas, se destaca a prática de indicar um concorrente quando não é possível atender a demanda do cliente. Isso sugere que os comerciantes da Rua se comportam como uma comunidade. Apesar da competição entre eles, a promoção da Rua da Informática como o local indicado para solucionar as demandas de produtos e serviços na área é mais importante do que a fidelização de um cliente específico. Isso também se reflete na criação da Associação dos Comerciantes da Rua da Informática, uma iniciativa que pode ser considerada

embrionária na ocasião em que a pesquisa aqui proposta foi realizada, mas pode trazer grandes benefícios a todos os comerciantes ali localizados.

Muitos dos elementos apontados pela literatura como forças poderosas em *clusters* competitivos internacionalmente não foram relevantes na situação avaliada neste trabalho. A qualificação dos participantes do *cluster* é um bom exemplo: a literatura aponta sua relevância na competitividade dos *clusters*, mas, não apenas neste trabalho, como também no estudo de Thomaz et al. (2012), que aborda um pequeno *cluster* industrial, não foi possível estabelecer ligação entre a existência do *cluster* e o aumento da qualificação das pessoas envolvidas, ou sua atração. A pouca importância atribuída pelos entrevistados a alguns elementos apontados pela literatura suscita alguns questionamentos: em que cenário esses fatores se apresentam? Seu surgimento pode de fato ser atribuído à existência do *cluster* ou trata-se de uma dinâmica estimulada, mas não necessariamente resultante dele? A complexidade da atividade desenvolvida no âmbito do *cluster* influencia quais fatores podem ou não ser observados?

Tudo isso mostra a importância de acrescentar ao debate dos grandes *clusters* competitivos em âmbito internacional a dimensão regional, que, apesar de menos relevante economicamente, é capaz de promover mudanças significativas na qualidade de vida das pessoas envolvidas com suas atividades, bem como das populações atendidas.

Vale destacar que, embora o pesquisador tenha ressaltado a importância de levar em consideração os motivos para a decisão de localização, os proprietários foram questionados acerca de decisões passadas sobre a localização, ou seja, no momento de instalação da empresa no local. Assim, o conhecimento atual do mercado pode ter exercido influência sobre algumas respostas. Outra limitação deste estudo é a impossibilidade de estender os resultados obtidos a todos os participantes da Rua da Informática, já que a amostra é não-probabilística, ou seja, não foi coletada de maneira aleatória. Além disso, o estudo representa um tipo específico de *cluster* de serviço, o varejo de produtos de informática e serviços associados, sendo possível que existam diferenças entre as relações predominantes na região avaliada e aquelas encontradas em um *cluster* de serviço qualquer.

Por fim, alguns dos elementos apontados pelos entrevistados justificam a realização de estudos complementares. A concorrência com os sites de *e-commerce* pode ser

um dos elementos responsáveis pela pressão competitiva apontada pelos entrevistados, e seus efeitos podem ser investigados não apenas pela ótica destes, mas também dos clientes. Os efeitos da criação da Associação Comercial da Rua da Informática podem ser avaliados posteriormente, mostrando se e como as relações cooperativas geradas ou estimuladas pela criação de associações são capazes de alterar a posição competitiva das empresas participantes. Outra proposta é verificar o efeito da promoção de eventos de qualificação nas dinâmicas cooperativa e competitiva, considerando os cenários em que esta não parece responder aos benefícios do *cluster*. Uma última sugestão é avaliar as percepções dos clientes que frequentam os *clusters* de serviço para verificar se os elementos que a literatura indica como influentes na decisão de ir até o local são de fato relevantes.

REFERÊNCIAS

BACOCINA, Denize. Brasília, a capital digital. **IstoÉ Dinheiro**, São Paulo, ed. 705, 08 abr. 2011. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/54062_BRASILIA+A+CAPITAL+DIGITAL>. Acesso em: 21 jan. 2013.

BALLOU, Ronald H.. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BAYUS, Barry L.; PUTSIS JUNIOR, William P.. Product Proliferation: An Empirical Analysis of Product Line Determinants and Market Outcomes. **Marketing Science**, [S. l.], v. 18, n. 2, p.137-153, 1999.

CEZARINO, Luciana Oranges; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: *clusters* e APLs. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 6, n. 12, p.143-158, jun. 2006.

DANSON, Mike. New regions and regionalisation through *clusters*: City-regions and new problems for the periphery. **International Journal Of Public Sector Management**, [S. l.], v. 22, n. 3, p.260-271, 2009.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

HSIEH, Pi-feng; LEE, Chung-shing. A note on value creation in consumption-oriented regional service *clusters*. **Competitiveness Review: An International Business Journal** incorporating Journal of Global Competitiveness, [S. l.], v. 22, n. 2, p.170-180, 2012.

MACIEL, Cristiano Oliveira; SILVA, Eduardo Damião. Capacidades organizacionais e desempenho em um setor geograficamente concentrado e com baixo potencial de diferenciação. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 1, p.172-199, jan./fev. 2012.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

O'FLAHERTY, Brendan. **City economics**. Cambridge: Harvard University Press, 2005.

PORTER, Michael E.. *Clusters and the new economics of competition*. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 76, n. 6, p.77-90, Nov./Dec. 1998.

PORTER, Michael E.. **The competitive advantage of nations**. New York: Free Press, 1990.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústria e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REN, Charlotte R. et al. Managing Product Variety and Collocation in a Competitive Environment: An Empirical Investigation of Consumer Electronics Retailing. **Management Science**, [S. l.], v. 57, n. 6, p.1009-1024, jun. 2011.

SCHIELE, Holger. Location, location: the geography of industry *clusters*. **Journal of Business Strategy**, [S. l.], v. 29, n. 3, p.29-36, 2008.

THOMAZ, José Carlos et al. Benefícios da aglomeração de firmas: evidências do arranjo produtivo de semijoias de Limeira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 46, n. 2, p.191-206, abr./jun. 2011.

ZELBST, Pamela J.; FRAZIER, Gregory V.; SOWER, Victor E.. A *cluster* concentration typology for making location decisions. **Industrial Management & Data Systems**, [S. l.], v. 110, n. 6, p.883-907, 2010.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Introdução

Este questionário faz parte de um trabalho que busca investigar os fatores que determinaram a escolha da Rua da Informática como seu local de atuação.

Os objetivos desse trabalho são estritamente acadêmicos. Nenhum dado que permita identificar o entrevistado e/ou a empresa que representa será divulgado.

Dados da empresa

Razão social: _____

Tempo de existência da empresa: ____ anos e ____ meses

Nome do entrevistado: _____

Idade: ____ anos

Instruções

Para as questões que possuem uma escala de valor de 1 (um) a 5 (cinco), a nota um corresponde a “discordo totalmente”, e a nota cinco corresponde a “concordo totalmente”. Basta assinalar o valor escolhido. As questões que não possuem escala numérica devem ser respondidas livremente.

O questionário está dividido em três blocos. É necessário que todas as perguntas de todos os blocos sejam respondidas, caso contrário não será possível considerar nenhuma resposta.

Agradecemos a sua participação.

Bloco 1 – Influências na decisão de localização	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1) Estar mais próximo dos clientes influenciou a decisão de localização.	1	2	3	4	5
2) Considerei a facilidade em conquistar novos clientes na Rua da Informática.	1	2	3	4	5
3) O planejamento de estoques e vendas se mostrava mais fácil na Rua da Informática.	1	2	3	4	5
4) A possibilidade de encontrar funcionários capacitados na Rua da Informática influenciou a decisão de localização.	1	2	3	4	5
5) Existem outros elementos determinantes para a decisão de instalar as atividades da empresa nesse local? Quais? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					
6) Você pensa em sair da Rua da Informática? Por quê? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

Bloco 2 – Relações Competitivas	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
7) A competição por clientes é acirrada.	1	2	3	4	5
8) O volume de clientes que frequentam a Rua da Informática garante rentabilidade a todos que aqui estão.	1	2	3	4	5
9) Observo meus concorrentes locais para descobrir as novas tendências.	1	2	3	4	5
10) Observo o mercado como um todo para descobrir as novas tendências.	1	2	3	4	5
11) Os clientes colocam o preço em primeiro lugar.	1	2	3	4	5
12) Os clientes colocam o atendimento em primeiro lugar.	1	2	3	4	5
13) Existe(m) outro(s) elemento(s) pertinente(s) às relações competitivas com as empresas instaladas na Rua da Informática? Quais? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					

Bloco 3 – Relações Cooperativas	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
14) Realizo parcerias com empresas sediadas na Rua da Informática que prestam serviços complementares aos meus, para que elas executem tarefas que não tenho interesse em realizar, mas quero oferecer aos meus clientes.	1	2	3	4	5
15) Dou apoio a eventos de qualificação, tais como cursos de aperfeiçoamento de funcionários ou reuniões para discutir interesses comuns de todos que trabalham na Rua da Informática.	1	2	3	4	5
16) Os empresários da região trocam informações sobre os negócios.	1	2	3	4	5
17) É comum que ex-funcionários de lojas instaladas na Rua da Informática abram negócios aqui.	1	2	3	4	5
18) Quando um cliente quer um produto que não tenho em estoque, ou um serviço que não ofereço, indico algum estabelecimento da Rua da Informática que possa atendê-lo.	1	2	3	4	5
19) Existe(m) outro(s) elemento(s) pertinente(s) às relações cooperativas com as empresas instaladas na Rua da Informática? Quais? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					